

Несмотря на разные области оценки с помощью данных показателей, всех их объединяет направленность поставщика на достижение успеха заказчика.

#### Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Система менеджмента качества. Основные требования. Введ. 200-15-11. М.: Госстандарт России: Изд-во стандартов, 2008.
2. Дихтель Е. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 2012. С. 255.
3. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 4-е изд. М.: Финпресс, 2012. С. 464.

УДК 656.073

Студ. М.В. Хлыст  
Рук. А.Ф. Красноперов  
УГЛТУ Екатеринбург

### **РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В настоящее время практически во всех отраслях экономики развитых стран широкое распространение получила практика слияний предприятий. В среде субъектов отечественной экономики также проявляется определенный интерес к интеграции, планируемой, как правило, на базе стратегии роста.

Интеграция - это объединение в целое каких-либо частей, элементов. В экономической сфере интеграция определяется как процесс объединения экономических процессов и систем в транспортной отрасли для достижения общих целей устойчивого развития экономики отрасли на основе рыночных отношений [1]. Интеграция предприятий в транспортной отрасли может осуществляться несколькими способами, а именно: посредством покупки паевого капитала у одного или нескольких поставщиков, приобретения посреднических компаний, поглощения некоторых конкурентов и др. [1].

Исследования показали, что интеграция предприятий способствует повышению стабильности отношений участников рынка. Весомым аргументом в пользу осуществления стратегии интеграции является и ожидание синергетического эффекта (экономии масштаба), хотя и не всегда

оправданное. Кроме того, крупная компания имеет преимущества по сравнению с компанией, обладающей сравнительно небольшой по масштабам производственно-технической базой. К таким преимуществам, например, относятся гибкость реагирования на изменяющиеся требования клиентов, высокое качество управления, возможность оказывать влияние на цены покупаемых материалов и приобретаемых современных информационных технологий, организация эффективного маркетинга, наличие ресурсов для осуществления инвестиций в обучение персонала и т. д.

Возможности роста транспортного предприятия, как правило, связаны с реализацией стратегий интеграции, интенсификации или диверсификации. В настоящее время принято выделять следующие виды интеграции применительно к транспортным предприятиям: регрессионная интеграция (объединение транспортного предприятия с предприятием-поставщиком и др.), прогрессивная интеграция (создание логистических систем и др.), горизонтальная интеграция (создание смешанных транспортных агентств и др.) [1].

Очевидно, что в процессе слияния предприятий определенным изменениям (а в ряде случаев изменения носят кардинальный характер) подвергается такой элемент внутренней среды каждого предприятия как корпоративная культура. В тех случаях, когда корпоративные культуры объединяемых предприятий радикально отличаются и предполагают реализацию разных стилей управления, важно создать такие условия, чтобы люди могли опереться на мнение тех, кому они доверяют – формальным и неформальным лидерам. Кроме того, с целью предотвращения увольнения ценных работников рекомендуется еще до начала проведения интеграции провести исследование организационной культуры компании-кандидата на объединение (поглощение) с помощью специально разработанных тестов, анкет и т. д. Опыт проведения исследований подобного рода имеется как в отечественной, так и в зарубежной практике [2]. Снижению риска ухода персонала будет способствовать и проведение специальных тренингов, посвященных корпоративной культуре объединяющихся предприятий и способствующих формированию позитивных ожиданий у персонала.

Как правило, интеграция предполагает перенос основных кадровых технологий с предприятия, обладающего большим потенциалом и являющегося инициатором интеграции, на базу объединившихся предприятий. На данном этапе отмечается возникновение особой сложности при переносе таких элементов кадровой политики, как деловая оценка персонала и применяемые мотивационные схемы. Например, велика вероятность возникновения ситуации, когда уровни оплаты труда на объединяемых предприятиях заметно отличаются или системы мотивации сотрудников имеют принципиальные различия. В таких случаях успех реализуемой стратегии будет во многом зависеть от гибкости переноса кадровых технологий на поглощаемое предприятие и их адаптации к новым условиям.

Серьезной проблемой является сокращение персонала предприятий,

которое, как правило, в том или ином масштабе неизбежно сопровождает интеграционный процесс. Задачей руководства в данном случае является предупреждение ухода сотрудников, представляющих наибольшую ценность для интегрированной компании. С этой целью могут быть осуществлены все вышеуказанные мероприятия. Кроме того, важным моментом является реализация кадровой службой функции «высвобождение персонала», которая предполагает проведение со стороны руководства предприятия комплекса мероприятий правового и организационно-психологического характера по поддержке работников при их увольнении с работы (например, помощь в поиске новой работы, юридические консультации, психологическая поддержка и др.).

Таким образом, для обеспечения успешного объединения транспортных предприятий необходима, прежде всего, разработка стратегии, предполагающей реализацию ряда мер, а именно:

- формирование четкого представления о целях интеграции у руководства и рядовых работников предприятия;
- однозначно определенная ответственность менеджеров при осуществлении интеграции;
- преодоление различий в культуре;
- эффективное информационное обеспечение и связь;
- обеспечение лояльности сотрудников к интегрированному предприятию;
- обеспечение адаптации технологий и процедур, формирующих кадровую политику каждого из интегрируемых предприятий.

Из всего вышеизложенного следует, что планирование и реализация довольно привлекательной в настоящее время для транспортных предприятий стратегии интеграции требуют существенных затрат сил и времени со стороны руководства, значительная доля которых должна быть посвящена процессам адаптации и формирования элементов интегрируемой кадровой политики.

### Библиографический список

1. Будрина Е.В. Проблемы формирования и управления развитием регионального рынка транспортных услуг. СПб.: СПбГИЭУ, 2012.
2. Левиков Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: РКонсульт, 2006.